

**Andrzej Kaleta**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## UCZESTNICY PROCESU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

---

**Streszczenie:** Uczestnicy zarządzania strategicznego mają kluczowe znaczenie dla jakości strategii i efektów ich realizacji. Konieczne jest wypracowanie skutecznej formuły pracy angażującej różne grupy uczestników spośród pracowników przedsiębiorstwa, jego zarządu czy ekspertów zewnętrznych. Rozwiązanie to powinno być dostosowane do specyfiki i możliwości przedsiębiorstwa, ale też powinno uwzględniać odmiennosć różnych faz procesu zarządzania strategicznego.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, strategia, uczestnicy procesu.

### 1. Wstęp

Doświadczenia licznych przedsiębiorstw i innych organizacji dowodzą, że błędna organizacja zarządzania strategicznego prowadzi często do sformułowania nietrafnych koncepcji rozwojowych, a jeszcze częściej kończy się niemożnością zrealizowania pomysłów, bez względu na ich wartość. Zapewnienie udziału właściwych osób w procesie zarządzania strategicznego przesądza zarówno o kształcie strategii, jak i jej efektach.

Mimo tak dużego znaczenia dla skuteczności zarządzania strategicznego wydaje się, że jest to problem stosunkowo słabo rozpoznany w teorii i niedoceniany w praktyce. Brakuje przemyśleń i propozycji rozwiązań, które pozwoliłyby skuteczniej wykorzystać predyspozycje różnych możliwych uczestników procesu.

Celem niniejszego opracowania jest wypełnienie tej luki. Służy temu określenie uwarunkowań o kluczowym znaczeniu dla podziału ról w zarządzaniu strategicznym i przedstawienie na tej podstawie kierunkowych propozycji służących rozwiązaniu problemu wykreowania optymalnego składu uczestników procesu.

Tekst oparty jest głównie na analizie doświadczeń 40 dolnośląskich przedsiębiorstw<sup>1</sup> o zróżnicowanej formie własności, skali i profilu działania. Zostały one

---

<sup>1</sup> Lista przedsiębiorstw objętych pogłębionym badaniem: Key, KGHM „Polska Miedź”, Ecoren, Odra, Work Service, Teta, NG2, Koelner, Selena, PCC Rokita, Cermag, Impel, Bombardier, Energia Pro, Wróbel, Kea, Kruk, Górażdże, Almi Decor, Witbis, Zetkama, Fortum, Magit.

zbadane za pomocą pogłębionych wywiadów. Ponadto bazuje on na obserwacji szeregu innych przedsiębiorstw prowadzonej w trakcie współpracy o charakterze szkoleniowo-doradczym bądź podczas innych badań.

## **2. Typowe praktyki doboru uczestników procesu zarządzania strategicznego**

Gdyby w danym przedsiębiorstwie w określonej sytuacji nad strategią pracowały dwie różne grupy osób, to z całą pewnością doszłyby do zupełnie różnych ustaleń. W tym momencie nie ma znaczenia, czy te hipotetyczne dwie grupy osób to zarząd przedsiębiorstwa i szersze grono pracowników, czy kierownictwo firmy i grupa ekspertów zewnętrznych. Co więcej, trudno autorytatywnie stwierdzić, które grono sformułuje propozycję trafniejszą. Nie mniej istotne jest to, kto i w jaki sposób będzie zabiegał o wprowadzenie koncepcji w życie. Czy będzie to wyłącznie zarząd przedsiębiorstwa, czy może wyspecjalizowana komórka controllingu strategicznego? A może realizacja strategii spocznie na barkach szerszego grona osób – liderów programów strategicznych, a kontrolowana będzie przez szersze gremium kierownicze, np. w trakcie cyklicznych narad? Każde z tych rozwiązań będzie przynosić prawdopodobnie diametralnie różne efekty. I w tym przypadku trudno z góry przesądzić, które z możliwych rozwiązań okaże się lepsze.

Tak znaczące i dalekosiężne konsekwencje przyjętych rozwiązań organizacyjnych powodują, że przyjęta procedura postępowania nie powinna być dziełem przypadku. Tymczasem w praktyce często dzieje się odmiennie. Zarządzanie strategiczne przebiega nieraz zgodnie z utrwaloną tradycją. Na przykład skoro dotąd sprawdzało się podejście autokratyczne, to zakłada się, iż może ono nadal być modelem dominującym w zarządzaniu strategicznym. W innych przypadkach zdarza się, że o zastosowanych rozwiązaniach decydują aktualnie obowiązujące mody i trendy rynkowe. Skoro inne organizacje korzystają np. z warsztatów strategicznych, to wiele organizacji automatycznie zastosowało je u siebie. Podobnie bezrefleksyjnie w niejednym przedsiębiorstwie aktywność strategiczną przeniesiono na firmy doradcze tylko dlatego, że gwarantowały one wykorzystanie tak popularnych narzędzi, jak choćby w ostatnim czasie strategiczna karta wyników [Kaleta 2002].

Konsekwencje owych, nierzadko przypadkowych, wyborów są tym poważniejsze, że w większości organizacji wybór określonego rozwiązania oznacza zazwyczaj jego bezwzględna dominacja. Rzadko można spotkać przedsiębiorstwa, które umiejętnie łączą różne metody pracy nad strategią. Nie istnieje jeden doskonały model organizacji prac nad zarządzaniem strategicznym. Każdy z wymienionych modeli ma immanentne, a zarazem istotne wady, praktycznie dyskwalifikujące go jako rozwiązanie możliwe do bezpośredniego i wyłącznego zastosowania.

W tym kontekście dziwi powszechna w wielu przedsiębiorstwach wiara w skuteczność stosowania prostych, jednolitych rozwiązań. Prowadzi to do sytuacji, gdy jedno zastosowane rozwiązanie dominuje i bywa traktowane jako całkowicie wystarczające. Można bez trudu wskazywać dziesiątki przedsiębiorstw, zwłaszcza małych

(ale nie tylko takich), które bez reszty zawierzyły „gabinetowemu”, autokratycznemu zarządzaniu strategicznemu. Nie dostrzegają wówczas potrzeby wprowadzenia jakichkolwiek form partycypacji pracowników czy jednostek zewnętrznych w zarządzanie rozwojem.

Organizacje mniej liczne, ale również pojawiające się (głównie wśród mniejszych przedsiębiorstw, jednostek samorządowych, organizacji *non-profit*), które zdecydowały się na outsourcing zarządzania strategicznego na rzecz ekspertów zewnętrznych, również traktują to rozwiązanie jako kompletne i zadowalające. Zdają się w tym wypadku całkowicie na autorytet ekspertów zewnętrznych. Zupełnie nie angażują się w prace strategiczne, przyjmując wygodną pozycję zleceniodawcy, a później recenzenta, ale nie współautora.

Z kolei w przedsiębiorstwach, które zastosowały formułę warsztatów strategicznych, można zaobserwować głęboką wiarę w „cudowną moc sprawczą” tej formy pracy nad strategią. Czasem na tyle głęboką, że świadomie rezygnuje się z innych form uczestnictwa w zarządzaniu strategicznym, poza ewentualnie spisywaniem i codziennym egzekwowaniem zbiorowo kreowanych pomysłów. Co zastanawiające, tego typu sytuacje spotkać można w większych, dojrzałych korporacjach, o rozbudowanych strukturach zarządczych. Nie są to przypadki zbyt liczne, ale występują zwłaszcza w sytuacji braku menedżerów o silnych cechach przywódczych.

Bywają i przedsiębiorstwa jednoznacznie ukierunkowane na skoncentrowanie niemal całości zarządzania strategicznego w autonomicznej komórce. Sytuacja taka ma miejsce w przedsiębiorstwach o słabym wpływie właścicielskim, o rozbudowanych i zmiennych strukturach zarządczych. Typowe przykłady to duże przedsiębiorstwa państwowe w Polsce.

### **3. Uwarunkowania i konsekwencje różnych form uczestnictwa w zarządzaniu strategicznym**

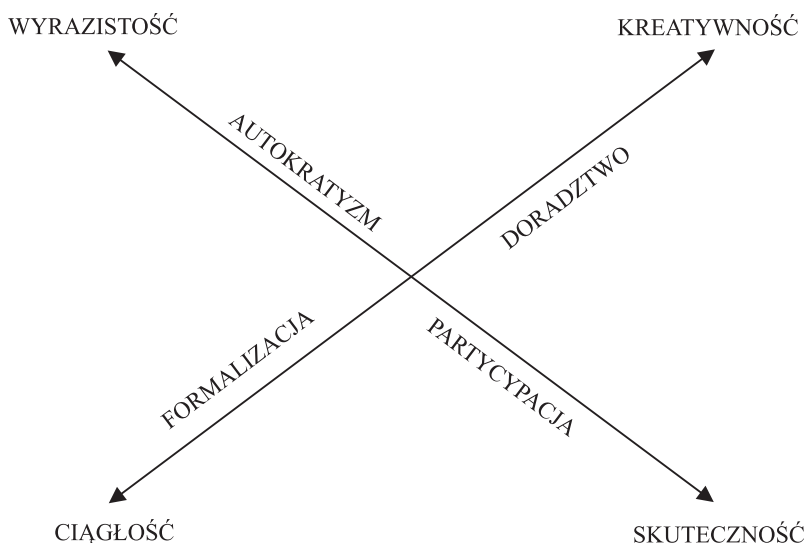
We wszystkich tych sytuacjach uproszczony dobór uczestników zarządzania strategicznego ujawnia wszystkie wady i ograniczenia przyjętych rozwiązań. Znacznie lepszą koncepcją wydaje się droga łączenia różnych form angażowania w zarządzanie strategiczne w jeden spójny, eklektyczny model. Włączenie różnych typów uczestników w odpowiednie fazy procesu może zminimalizować wady każdego rozwiązania, a wyeksponować jego walory. Chodzi w tym wypadku o wypracowanie takiej koncepcji organizacji procesu zarządzania strategicznego, które w poszczególne jego fazy zaangażuje grupy uczestników wnoszące w danym etapie najwięcej i sprawdzające się najlepiej.

Tego typu koncepcja podziału ról w zarządzaniu strategicznym nie może mieć charakteru uniwersalnego odpowiadającego każdemu przedsiębiorstwu. To zrozumiałe, że zasadniczo odmienne są w tej kwestii możliwości i potrzeby dużego koncernu i małej firmy. Różnią się one zarówno szansami wykorzystania firm zewnętrznych, powoływania wyspecjalizowanych komórek organizacyjnych, jak też możliwością

pozyskiwania aktywnych uczestników sesji strategicznych czy nawet warunkami skutecznej organizacji owych sesji. Także profil działalności przedsiębiorstwa czy jego kultura organizacyjna mogą sprzyjać wykorzystywaniu jednych rozwiązań, a zniechęcać do innych. W przedsiębiorstwach wysokiej technologii, zatrudniających pracowników o wysokich kwalifikacjach, może być zdecydowanie więcej twórczych uczestników procesu kreowania strategii niż w tradycyjnej firmie produkcyjnej bądź budowlanej, bazującej na nisko wykształconej kadrze pracowników fizycznych, często mało zainteresowanych udziałem w kreowaniu losu przedsiębiorstwa. Z kolei w jednych przedsiębiorstwach, o płaskiej strukturze, których kultura organizacyjna bazuje na nieformalnych relacjach, powoływanie formalnych zespołów do kreowania czy monitorowania strategii byłoby nieporozumieniem, a w innych, sformalizowanych i zhierarchizowanych, byłoby niezbędnym standardem. Tym samym warunkiem sukcesu zarządzania strategicznego jest wypracowanie w danej organizacji takiego modelu uczestnictwa w procesie, który wykorzystując specyfikę i potencjał firmy optymalnie dla danej sytuacji, połączy elementy współuczestnictwa, partycypacji, wsparcia zewnętrznego i formalizacji wybranych działań służących strategii.

Kształtując ów indywidualny model, w każdym przypadku warto jednak uwzględnić pewne ogólne prawidłowości rządzące zarządzaniem strategicznym w odniesieniu tak do całości procesu, jak i do jego elementów składowych.

W zarządzaniu strategicznym należy godzić różne, czasem rozbieżne oczekiwania, na które w różnym stopniu odpowiadają poszczególne formy uczestnictwa w procesie. Obrazuje to rys. 1.



**Rys. 1.** Wpływ różnych form uczestnictwa w procesie na cechy i efekty zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowe prawidłowości obserwowane w praktyce zarządzania strategicznego zobrazowane na rysunku są następujące:

- im więcej autokratyzmu w zarządzaniu strategicznym, tym większa szansa, choć bynajmniej nie gwarancja, na wyrazistą strategię,
- rozwój form partycypacji pracowników w różnych etapach zarządzania strategicznego to czynnik sprzyjający większej skuteczności procesu realizacji strategii,
- włączanie zewnętrznych ekspertów w prace strategiczne to impuls sprzyjający wzrostowi kreatywności w zarządzaniu strategicznym,
- przejmowanie wpływu na zarządzanie strategiczne przez wyspecjalizowane, formalnie powołane w tym celu komórki organizacyjne to sytuacja sprzyjająca ciągłości zarządzania strategicznego.

Równocześnie można zaobserwować i odmiennie prawidłowości, które nie mają wprawdzie charakteru bezwzględnego, tym niemniej są wyraźnie zauważalne:

- postępujący autokratyzm zarządzania strategicznego ogranicza szanse na skuteczną realizację strategii, choć nie jest jej przeciwstawny,
- wzrost partycypacji pracowników w zarządzaniu strategicznym oddala do pewnego stopnia szanse na wyrazistość strategii,
- poszerzanie roli doradców zewnętrznych w procesie zarządzania strategicznego zmniejsza możliwość satysfakcjonującej ciągłości prac strategicznych,
- przesuwanie odpowiedzialności za zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie ku wyspecjalizowanym komórkom wewnętrznym zmniejsza szansę na kreatywność i nonkonformizm w zarządzaniu strategicznym.

#### **4. Kierunki kształtowania optymalnego podziału ról w zarządzaniu strategicznym**

Kluczową cechą zarządzania strategicznego jest zapewne kreatywność, zdolność do wprowadzenia zmian, kreowania nowatorskich rozwiązań. Spełnianiu tych oczekiwań w znacznym stopniu sprzyja zdolność oparcia się na inspiracji zewnętrznej. To doradcy niezwiązani z grupowym interesem w organizacji, wolni od stereotypowych poglądów i przyzwyczajęń wykreowanych w toku dotychczasowego rozwoju mogą w największym stopniu spojrzeć świeżym okiem na organizację i wskazywać uwarunkowania bądź perspektywy nie brane dotąd pod uwagę oraz projektować niekonwencjonalne rozwiązania. Tym samym im bardziej poczesne miejsce w zarządzaniu strategicznym przeznaczy się dla kreatywnych ekspertów zewnętrznych, tym większa potencjalna szansa na nowatorskie idee. Oczywiście nie jest to jedyny sposób pobudzenia kreatywności, wydaje się jednak szczególnie skuteczny.

Nie mniej istotnym warunkiem sukcesu zarządzania strategicznego jest wyrazistość realizowanej strategii. Można ją rozumieć jako klarowny, jednoznaczny, często bezkompromisowy wybór określonej drogi rozwoju. W realizacji tego oczekiwania niezastąpiony jest z kolei odpowiednio wysoki poziom przywództwa w zarządzaniu

strategicznym. To przywódcy o wysokich kwalifikacjach, ale i dużych kompetencjach decyzyjnych są w stanie dokonywać takich rozstrzygnięć i zabezpieczyć przed strategiami kompromisowymi, „tęczowymi”. Scentralizowane zarządzanie strategiczne nie gwarantuje, co prawda, że dokonane wybory będą najbardziej trafne, tym niemniej już sam jednoznaczny wybór strategii wydaje się istotnym czynnikiem o pozytywnym wpływie na skuteczny rozwój organizacji.

Nieprzewidywalność warunków rozwoju praktycznie wyklucza możliwość „okazjonalnego” zarządzania strategicznego. Modyfikowanie koncepcji strategicznej w większych, choćby półrocznych, odstępach czasowych prowadzi nieuchronnie do jej dezaktualizacji. Stabilność strategii, choć niewątpliwie wygodna dla zarządzających, wyklucza jej niezbędne uelastycznienie [Krupski 2008]. Podobnie nieskuteczna okazuje się kontrola realizacji strategii dokonywana cyklicznie w dużych odstępach czasowych. Reakcja w przypadku rozmiłowania się efektów działań z zamierzeniami jest w tej sytuacji zbyt opóźniona, by mogła być skuteczna. Największe szanse sprostania powyższym wymogom oferuje model zarządzania strategicznego wykorzystujący specjalistów, dla których praca nad rozwijaniem i kontrolowaniem strategii przedsiębiorstwa jest podstawowym obowiązkiem zawodowym. Porównywalnego zaangażowania w te prace nie sposób oczekiwać ani od zarządu przedsiębiorstwa, z konieczności zaabsorbowanego na co dzień zarządzaniem operacyjnym, ani od szerokiego grona pracowników, którzy w pracę nad strategią mogą być włączani nie częściej niż raz na parę miesięcy, ani tym bardziej od zewnętrznej firmy doradczej, na której zatrudnienie zwykle nie można sobie pozwolić częściej niż corocznie. Tymczasem ciągłość prac wewnętrznych specjalistów do spraw zarządzania strategicznego jest możliwa nie tylko ze względu na brak innych, ważniejszych obowiązków, ale i dlatego, że może być egzekwowana w ramach kontroli nad wypełnianiem obowiązków służbowych.

Kolejnym wyzwaniem o kluczowym znaczeniu dla zarządzania strategicznego jest zapewnienie skuteczności realizacji koncepcji strategicznych. Sens praktyczny zarządzania strategicznego potwierdzają wyłącznie praktyczne efekty jego wykorzystania dla rzeczywistego zintensyfikowania rozwoju przedsiębiorstw. Z tego punktu widzenia najkorzystniejsza jest możliwie szeroka partycypacja pracowników w zarządzaniu strategicznym. Znajomość strategii przez jej wykonawców, identyfikowanie się z nią ze względu na poczucie współautorstwa to najskuteczniejsza droga przełamywania oporów, naturalnych przy realizowaniu uciążliwych, zmieniających sytuację w przedsiębiorstwie koncepcji rozwojowych. Tego typu sytuacja wydaje się znacznie lepiej sprzyjać wdrażaniu projektów strategicznych niż najsprawniejsza kontrola w ramach działań zarządczych, choćby nawet połączona z ważnymi działaniami motywacyjnymi. Tym bardziej, że system kontroli i motywowania nie jest sprzeczny z pobudzaniem partycypacji pracowników w zarządzanie strategiczne, a może nawet ją wspierać.

W powyższej sytuacji każda organizacja, wypracowując własny, oryginalny model organizacji zarządzania strategicznego, musi szukać takiej kombinacji udziału



zarządu, ogółu pracowników, ekspertów zewnętrznych czy specjalistów wewnętrznych, która uwzględnia zarówno jej specyfikę i możliwości, jak i konsekwencje dla kreatywności, wyrazistości strategii, ciągłości procesu zarządzania strategicznego i skuteczności w fazie wdrożeniowej. Nie w każdej organizacji problem nowatorstwa strategii traktowany jest równie priorytetowo. Podobnie jak nie każda ma jednakowe trudności z dostatecznie czytelnym doprecyzowaniem koncepcji rozwoju czy z przełamywaniem społecznych oporów wobec jej realizowania. Cykliczność prac strategicznych w różnych sytuacjach także może mieć różną rangę, a jej realizacja może napotykać odmienne bariery.

Oprócz uniwersalnych prawidłowości determinujących różny sposób podziału ról w całym procesie zarządzania strategicznego w różnych przedsiębiorstwach niebagatelne znaczenie dla właściwego zorganizowania prac ma specyfika poszczególnych etapów tego procesu. Proces zarządzania strategicznego nie ma bowiem charakteru jednolitego, przez co trudno oczekiwać, że jedno rozwiązanie sprawdzi się zadowalająco we wszystkich jego fazach, a jedno grono osób okaże się równie skuteczne w pracach o różnym charakterze.

Elementem prac strategicznych są np. prace analityczne służące gromadzeniu możliwie satysfakcjonującej wiedzy na temat potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa i zewnętrznych uwarunkowań jego rozwoju. Nieocenioną rolę w tych pracach może odegrać partycypacja szerszego grona pracowników organizacji. Obserwując przedsiębiorstwo z różnych perspektyw, mogą oni dostrzec takie jego walory czy słabości, które nie są ogólnie znane i nie są uświadamiane choćby przez zarząd przedsiębiorstwa. Równie cenne mogą być spostrzeżenia dotyczące warunków otoczenia, będące nieraz wyłącznie domeną niektórych specjalistów zatrudnionych w różnych komórkach. Wykorzystanie choćby części z tej rozproszonej wiedzy w trakcie warsztatów strategicznych czy innych form pracy nad strategią w szerszym gronie osób to szansa na pełniejszą i bardziej pogłębioną analizę strategiczną. Obiecującą może być też wykorzystanie w pracach analitycznych ekspertów zewnętrznych. Pozwala to dotrzeć do wiedzy niedostępnej w organizacji, a zarazem zwiększa możliwość zobiektywizowanej oceny możliwości rozwojowych. Z tych powodów w miarę indywidualnych możliwości poszczególnych organizacji warto maksymalnie wykorzystać możliwości partycypacji pracowników i zewnętrznych prac eksperckich, najlepiej łącząc obie drogi, co oczywiście nie wyklucza zaangażowania w prace analityczne kierownictwa przedsiębiorstwa czy wyspecjalizowanych komórek zarządzania strategicznego, jeśli tylko takie istnieją.

Ważnym etapem każdego procesu zarządzania strategicznego jest kreowanie pomysłów rozwojowych. Im będą one liczniejsze i bardziej nowatorskie, tym większa szansa, że znajdą się wśród nich koncepcje autentycznie przełomowe dla przedsiębiorstwa. Pobudzaniu owej kreatywności sprzyja również możliwość poszerzenia grona uczestników procesu zarządzania strategicznego [Collins, Porras 2003]. Burze mózgów w możliwie liczonym gronie pracowników pozwalają przełamać stereotypowe poglądy, poza które trudno wyjść kierownictwu przedsiębiorstwa. Rów-

nie odkrywcze mogą się okazać opinie kreowane przez specjalistów zewnętrznych. Jeśli jeszcze potrafią oni wykorzystać swą zwykle wszechstronną wiedzę z różnych dziedzin gospodarki i twórczo zaadaptować ją do danego przypadku, szansa na nonkonformistyczne rozwiązania rozwojowe zdecydowanie rośnie. Stąd też i w fazie generowania pomysłów strategicznych dążenie do możliwego poszerzenia grona uczestników procesu zarządzania strategicznego wydaje się ze wszelkich miar uzasadnione.

Diametralnie odmiennie wygląda sytuacja w przypadku rozstrzygnięcia o kierunku rozwoju przedsiębiorstwa. Ma to miejsce choćby w trakcie formułowania wizji przyszłości, misji organizacji, nadrzędnego celu czy wyboru kierunku rozwoju. W tych przypadkach trudno sobie wyobrazić wiodącą rolę ekspertów czy nawet szerokiego grona pracowników. Te formy uczestnictwa w zarządzaniu strategicznym nie gwarantują satysfakcjonującego poczucia konsekwencji za podjęte decyzje ani też nie sprzyjają dokonywaniu bezkompromisowych rozstrzygnięć. Nie wydaje się też, by satysfakcjonującym sposobem podejmowania rozstrzygających decyzji strategicznych było powierzanie ich wybranym specjalistom wewnątrz przedsiębiorstwa. Jako organ sztabowy i wykonawczy nie mogą oni zostać wyposażeni w tak daleko idące kompetencje choćby ze względu na brak konsekwencji w przypadku błędnych rozstrzygnięć. Z tych względów w decyzyjnych fazach procesu zarządzania strategicznego grono jego uczestników powinno być zwykle ściśle zawężone i to najczęściej do ścisłego kierownictwa organizacji. Nie wyklucza to bynajmniej możliwości, czy nieraz wręcz potrzeby, konsultowania decyzji w szerszym gronie, uwzględniania sugestii zgłaszanych przez pracowników bądź doradców lub przynajmniej szerokiego komunikowania podjętych decyzji i przekonywania do ich trafności.

Jeszcze inną specyfikę, z punktu widzenia organizacji pracy, ma proces wdrażania strategii. W tym wypadku, z jednej strony, niezbędna jest ścisła kontrola prowadzona sukcesywnie i szybka reakcja w przypadku nieprzewidzianych okoliczności. Szczególnie korzystnym rozwiązaniem jest w tej sytuacji powołanie specjalnego zespołu zarządzania strategicznego czy controllingu strategicznego. Jest on w stanie na bieżąco monitorować przebieg realizacji strategii, częściowo wyręczając w tej dziedzinie zarząd przedsiębiorstwa, a jednocześnie dostarczając mu impulsów do korekt i zmian strategii, jeśli tylko te okazałyby się niezbędne. Tego typu rozwiązanie jest możliwe i korzystne jedynie w większych przedsiębiorstwach o rozbudowanych strukturach organizacyjnych. W pozostałych problem monitorowania i korygowania strategii musi pozostać w gestii zarządów i odbywać się równoległe do kontroli bieżącej. Ważne jest przy tym, by controlling operacyjny nie zdominował strategicznego, co jest częstym przypadkiem w praktyce zarządzania [Kaplan, Norton 2001].

Z drugiej strony, kluczowym warunkiem skutecznego przebiegu realizacji strategii jest zaangażowanie możliwie dużego grona osób w proces jej wprowadzania w życie. Chodzi o świadome uczestnictwo w programach i projektach strategicznych w roli liderów czy tylko wykonawców. Im szersze będzie to grono i im bardziej zaangażowane w proces wdrażania strategii, tym większe są szanse na jego skuteczność.



Metodą pobudzania tego typu aktywności jest szerokie komunikowanie strategii, motywowanie do jej wprowadzania, ale już nie dyskusje czy warsztaty strategiczne, które w tej fazie prac nie wydają się szczególnie przydatne [Bossidy, Charan 2003].

## 5. Zakończenie

W powyższym ujęciu proces zarządzania strategicznego powinien łączyć różne formy aktywności zróżnicowanych grup uczestników stosownie do specyfiki organizacji i odpowiednio do charakteru konkretnej fazy prac nad strategią. Na pewno staje się przez to przedsięwzięciem dużo bardziej skomplikowanym niż te rozwiązania, które dominują we współczesnej praktyce. Rzecz w tym, że niesatysfakcjonujące, zbyt proste rozwiązania są w tym wypadku istotną przyczyną częstej nieskuteczności współczesnego zarządzania strategicznego.

## Literatura

- Bossidy L., Charan R., *Realizacja. Zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, Warszawa 2003.
- Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje*, SPM Project Warszawa 2003.
- Kaleta A., *Organizacja procesu zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 951, Wydawnictwo AE, Wrocław 2002.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008.

## PARTICIPANTS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS IN AN ENTERPRISE

**Summary:** Participants of the strategic management process in an enterprise have key significance for the quality of the strategy and the effects of its realization. It is necessary to develop an effective form of co-operation which involves different groups of employees, management board or external experts. The solution should be adjusted to the specific and potential of the enterprise. Moreover, it should also consider the diversity of different phases of the strategic management process.